



Puhelinlangat laulaa - Sisäisen viestinnän parantaminen hajautetussa organisaatiossa

Case: L'Oreal Produits De Luxe International TREMEA

Luostarinen, Ilona

Laurea-ammattikorkeakoulu
Tikkurila

Puhelinlangat laulaa - Sisäisen viestinnän parantaminen
hajautetussa organisaatiossa
Case: L'Oreal Produits De Luxe International TREMEA

Ilona Luostarinen
Kauneudenhoitoala
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2011

Luostarinen Ilona

**Puhelinlangat laulaa - Sisäisen viestinnän parantaminen hajautetussa organisaatiossa
Case: L'Oreal Produits De Luxe International TREMEA**

Vuosi	2011	Sivumäärä	57
-------	------	-----------	----

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona L'Oreal suurkonsernin tytäryhtiölle, L'Oreal Produits De Luxe International TREMEA:lle, jonka aluepäällikkönä toimii Suomessa Katja Sariola. Yrityksen markkina-alueena on globaalisti Travel Retail, eli verovapaa myynti laivoilla ja lentokentillä.

Yritys on organisaatorakenteeltaan hajautettu, jonka vuoksi heillä on ilmennyt haasteita sisäisessä viestinnässä. Tässä työssä tehtiin sisäisen viestinnän kehitysehdotuksia, joita hyödyntämällä yritys voi parantaa viestintää ja lopulta myyntitulostaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin hajautettua organisaatiota, organisaatioviestintää, viestintästrategiaa, viestinnän suunnittelua, esimiesviestintää ja sisäistä viestintää. Teoriaosuutta täydennettiin omilla näkemyksillä ja havainnollistavilla kuvioilla.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kuvaamalla yrityksen aiemmat viestintätoiminnot ja haasteet, joiden avulla selkeät ongelmakohdat pystyttiin kartoittamaan. Näihin ongelma-kohtiin on kehitetty teoreettista viitekehystä apuna käyttäen uusia työkaluja ja toimintoja, joiden avulla sisäinen viestintä saadaan tehokkaammaksi ja toimivaksi kokonaisuudeksi.

Yritys otti huhtikuussa 2011 käyttöönsä uuden viestintätyökalun, jonka avulla he jakavat tuotetietoutta ja parantavat viestintää työntekijöilleen. Työkalu ei ole vastannut tavoitteisiin, sillä vuorovaikutteista viestintää ei ole syntynyt sekä raportoinnin kanssa on ollut ongelmia.

Työssä lähdettiin liikkeelle yksinkertaisista malleista, jotka yrityksen on helppo omaksua osaksi uusia viestintätoimintoja. Kehitysehdotuksissa on otettu huomioon organisaation hajautuneisuus aloittamalla viestinnän parantaminen viestintästrategian määrittelystä sekä päivittäisviestinnän ja uuden raportointijärjestelmän käyttöönotosta. Lisäksi ehdotuksissa on etsitty keinoja työntekijöiden motivoimiseksi ja esimiehen viestintätyön tehostamiseksi.

Toimeksiantajani pyynnöstä olen jättänyt CASE-osion julkaisun ulkopuolelle.

Asiasanat: Hajautettu organisaatio, organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, vuorovaikutus

Luostarinen Ilona

**Singing wires - Improving internal communications in a decentralised organisation Case:
L’Oreal Produits De Luxe International TREMEA**

Year	2011	Pages	57
------	------	-------	----

This thesis was assigned by L’Oreal Produits De Luxe International TREMEA, which is a subsidiary of the global L’Oreal Group. Katja Sariola works as a Regional Manager for the company in Finland. The company’s market area is located globally in travel retail business in other words they sell tax-free products in the ferries and airports.

The company is decentralised organisation which has caused them some challenges in internal communication. This thesis was resulted in development proposals to those communication challenges and the company can implement them to improve their communication and eventually their sales.

The theoretical framework dealt with decentralised organisation, organisational communication, communication strategy, communications planning, supervisor communication and internal communication. In addition, the theory was supplemented with my own views, and some illustrative figures.

The empirical part of the work was carried out by describing previous communication operations and challenges of the company. This enabled identifying clear problem areas. Based on these issues, new tools and features were developed to allow internal communication to become more efficient and functional.

In April 2011, the company introduced a new communication tool, which enabled them to share their product knowledge, and improve communications to their employees. However, the tool has not met their goals, because the interactive communication strategy has not been introduced. Additionally, there have been difficulties in the reporting.

The work was based on a simple model that the company can easily adopt as part of the new communication functions. In development proposals attention was paid to the decentralised organisation structure by starting to define their communication strategy, and bringing daily communication systems and a new reporting system into use. In addition, proposals have been introduced to motivate the staff and intensify the Managers communication actions.

Due the company`s request I will not publish the CASE section.

Keywords: Decentralised organisation, organisational communication, internal communication, interaction

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Organisaatiot	7
2.1	Hajautettu Organisaatio	8
2.2	Hajautetun työn haasteita.....	9
2.3	Hajautetun työn etuja.....	9
2.4	Moninaisuus	10
3	Organisaatioviestintä	11
3.1	Hyvin viestivä organisaatio	12
3.2	Benchmarking	13
3.3	Viestintästrategia	13
3.4	Viestinnän suunnittelu	14
3.5	Päivittäisviestintä	15
3.6	Viestinnän areenat	16
4	Esimiesviestintää	17
4.1	Sisäinen viestintä.....	18
4.2	Esimies verkossa.....	20
4.3	Motivointi	21
4.4	Delegointi.....	23
4.5	Työntekijän viestintä tukee esimiestyötä	24
5	CASE: L’Oreal Produits De Luxe International TREMEA.....	26
6	Lähteet.....	28
	Kuviot	30

1 Johdanto

Kosmetiikkayritykset toimivat nykyisin globaaleilla markkinoilla, jolloin organisaatorakenteet muodostuvat hajautetuiksi, eli toimintaa saman päämäärän eteen tapahtuu eri paikoissa. Tällaisissa organisaatioissa viestintää ei voida toteuttaa samalla tavalla kuin perinteisissä keskittyissä yrityksissä, vaan usein on turvauduttava verkkoviestinnän eri kanaviin. Työntekijöiden ollessa liikkuvia, on haastavaa luoda säännöllistä vuorovaikutusta esimiehen ja alaisten välille, mikä vaikeuttaa tiedonkulkua ja synnyttää epäsäännöllistä viestintää.

L’Oreal Produits De Luxe International TREMEA on L’Oreal suurkonsernin tytäryhtiö, jonka toimialueena on globaalisti Travel Retail, eli verovapaa myynti lentokentillä ja laivoilla. Toimeksiantajani on Suomessa organisaatiota pyörittävä Katja Sariola, jolle opinnäytetyöni olen tehnyt.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on etsiä keinoja, joiden avulla hoitaa organisaation sisäinen viestintä tehokkaammin. Haasteena on ollut löytää sellaisia työkaluja, jotka parhaiten palvelisivat etätöitä tekeviä, liikkuvasti työskenteleviä konsulentteja. Olen tehnyt yrityksen viestinnän toimintojärjestelmän kuvauksen, jonka avulla selvät haasteet ja ongelmakohdat ovat tulleet esille. Näitä toimintoja kehittämällä olen koonnut kehittämis ehdotuksia yritykselle, joita he voivat hyödyntää töissään ja näin parantaa sisäistä viestintää. Olen jättänyt CASE-osion julkaisun ulkopuolelle.

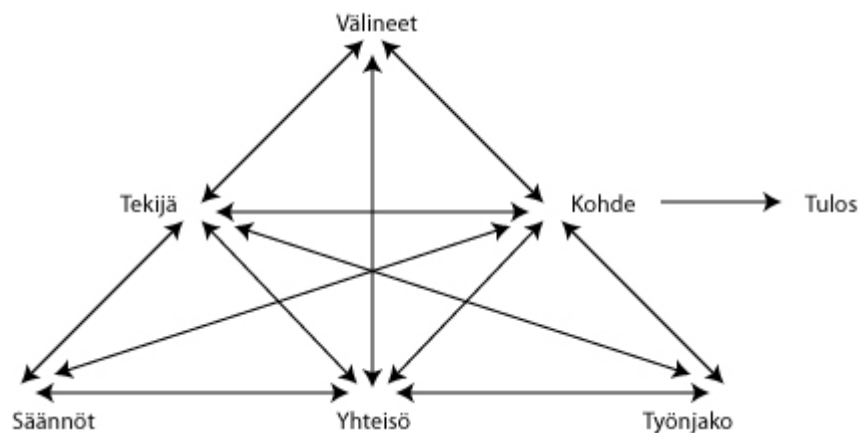
Teoriataustassa keskitytään organisaatioviestintään, hajautettuihin organisaatioihin, viestinnän suunnitteluun sekä esimiesviestintään. Lisäksi tärkeänä teemana on sisäinen viestintä. Olen itse työskennellyt kyseisessä yrityksessä, joten opinnäytetyötä tehdessä on ollut helppompaa syventyä kehityskohteisiin ja yhteistyö yrityksen kanssa on ollut mutkatonta.

2 Organisaatiot

Organisointi tarkoittaa tilannetta, jossa ihmiset alkavat tehdä yhteistyötä, jotta saavuttaisivat tavoitteen, johon kukaan ei yksin pystyisi. Työyhteisössä, eli organisaatiossa tehdään tavoitteen eteen töitä hyödyntäen strategiaa ja käyttäen hyväksi yrityksen voimavaroja, eli resursseja. Työyhteisöt ovatkin ainutlaatuisia organisaatioita, sillä edellä mainittujen lisäksi ne ovat vastuussa sidosryhmilleen sekä yhteiskunnilleen, joissa ne sijaitsevat. Niissä työskentelevät ihmiset antavat työpanoksensa ja tietotaitonsa organisaatiolle, jotta saisivat vastineeksi palkkaa sekä sosiaalisten ja ammatillisten tarpeidensa täyttymistä. (Åberg 2001; Juholin 2009.)

Puhuttaessa erilaisista organisaatioista, on hyvä muistaa ne muuttujat, jotka muodostavat organisaation nykytilan ominaispiirteet. Tällaisia tilannemuuttujia ovat esimerkiksi toimiala, työyhteisön suuruus sekä organisaation rakenne. (Sarala & Sarala 2010, 13.) Organisaatiot voidaan nähdä myös kulttuurien kokonaisuuksina, sillä jokaisessa on omat tapansa, rakenteensa ja niiden jäsenet toimivat osana yleisiä käytäntöjä. Useimmiten organisaatiokulttuuri ei ole vain yksi järkälemäinen kokonaisuus, vaan se muodostuu useista pienemmistä kulttuurikokonaisuuksista, jotka ovat linkittyneet päällekkäin. Organisaatiokulttuuri muodostuu ja muokkaantuu jäseniensä avulla, jotka luovat sosiaalisen ulottuvuuden yritykseen. (Aula & Hakala 200, 9.)

Organisaation toimintajärjestelmää voidaan havainnollistaa yksinkertaisen mallin avulla. (Engeström 1985.) Se sisältää työntekijät, organisaation kontekstin ja toimintaympäristön niin fyysisesti, kuin henkisesti. (Sarala & Sarala 2010, 14.)



Kuvio 1: Organisaation toimintajärjestelmä (Engeström 1987.)

Yllä oleva malli koostuu osatekijöistä, jossa tekijä (työntekijä, työyhteisö) käyttää välineitä työssään (esim. sähköposti, viikkokirje) ja muokkaa kohdetta (esim. tiedonjako) oikeanlaiseen muotoon. Tällä toiminnalla on oma funktionsa (esim. tiedon saattaminen jokaiselle työntekijälle), mikä ilmenee muutoksena tässä kohteessa. Työyhteisössä toimitaan organisoidusti, jotta toiminnalla saavutettaisiin tämä haluttu tulos. Työjako ilmenee eri työtehtävien jakautumisella (esim. johtaminen, delegoiminen) organisaation jäsenten kesken, sekä myös palkkojen jakautumisella. Malliin kuuluvat säännöt luovat raamit työskentelemiselle. Malli onkin systeeminen, eli kaikki muuttujat linkittyvät toisiinsa ja näin ollen yhden osatekijän muutos voi vaikuttaa muihin. (Sarala & Sarala 2010, 14.) Esimerkiksi jos työntekijälle ei ole asetettu selkeitä sääntöjä kohteen ja tuloksen suhteen, ei työtä välttämättä tule tehtyä halutun mukaisesti. Näin koko organisaation toiminta kärsii ja tulosta syntyy vähemmän. Mielestäni kuvio tiivistää erinomaisen hyvin organisaation peruselementit.

2.1 Hajautettu Organisaatio

Nykypäivän organisaatiot kohtaavat toiminnassaan muuttuvia ja voimakkaita toimintaympäristöjä, jotka vaativat nopeita ja joustavia vastauksia liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin. Monet organisaatiot ovat vastanneet tähän haasteeseen muodostamalla hajautetun, tiimipohjaisen ja jakautuneen organisaatorakenteen. (Ahuja & Carley 1998.)

Hajautettu organisaatio on kokonaisuus, jossa työskennellään saman päämäärän eteen eri paikoissa käyttäen hyväksi nykyteknologiaa viestimiseen ja tiedonjakoon. Kyseinen työnteon muoto on syntynyt globalisaation tuomista muutoksista, jolloin yritys ei olekaan välttämättä yhden toimiston kokonaisuus. Voidaan puhua myös virtuaalisesta organisaatiosta, sillä viestiminen ihmisten välillä tapahtuu useimmiten viestintä - ja tietoteknologiaa apuna käyttäen sillä näin kommunikointi on noissa olosuhteissa tehokkainta ja nopeinta. Teknologia luo virtuaalisen ulottuvuuden työyhteisön kommunikaatioon ja viestintään. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 9, 14.)

Hajautuneessa organisaatorakenteessa päivittäiset toimet ja päätöksenteko on delegoitu pääjohtolta aluepäälliköille tai alemmille esimiehille. Johdon ei tarvitse enää esimerkiksi palkata uusia työntekijöitä tai huolehtia tarvikkeiden tilaamisesta, jolloin johto voi keskittyä suurempien päätösten tekemiseen, toiminnan laajentamiseen tai vaalimaan suhteita tärkeisiin asiakkaisiin. Joskus pienellä toimialalla toimivan yrityksen on liiketoiminnan kasvun edellytyksenä hajautettava organisaation toimintaa. Hajautettu työ tarjoaa useita etuja, vaikka päätäntävällän delegointi alaspäin voi olla kauan päätöksiä tehneelle yrityksen omistajalle tai johtajalle haastavaa. (Joseph 2011.)

2.2 Hajautetun työn haasteita

Teknologisoituminen ja globalisoituminen muuttavat alati organisaatioiden toimintaa. Tämän vuoksi toimintatapoja tulee kehittää jatkuvasti, sillä joskus hyväksi todetut perinteiset toimintatavat voivat jopa muuttua haitallisiksi liiketoiminnan kannalta. (Sarala & Sarala 2010, 14.) Hajautetussa organisaatiossa perinteisten toimintatapojen päivitys on äärimmäisen tärkeää ja keskeistä.

Kun ihmiset työskentelevät etäällä toisistaan, on todettu että kommunikaation määrä pienee luonnollisesti. Tämä voi aiheuttaa eristymistä työyhteisöstä ja esimieskin voi helposti ikään kuin unohtaa työntekijän ”poissa silmistä, poissa mielestä” - ajatuksella. Myös liiketoiminnan kehittymisen kannalta tärkeän palautteen vaihtamisen kanssa on usein ongelmia. Työntekijän ja muun työyhteisön välinen välitön kommunikointi ja reagointi on hidasta ja virtuaalisesti tuotetut viestit vaikeuttavat niiden ymmärrettävyyttä. Näistä voi koitua helposti väärinkäsityksiä, joista seuraa suurempia ristiriitoja ilman helppoja selvityskeinoja. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 38-39.)

Yksittäisen työntekijän kannalta pinnalle nousee kaksi haastetta: Kuinka muodostaa samanlainen tietoisuus ja läsnäolon tunne kollegoiden ja organisaation olemisesta, kuten perinteisessä lähityöskentelyssä? Viestintä- ja tietoteknologia auttaa omalta osaltaan yhteisen tietoisuuden ja läsnäolon tunteen synnyttämiseen, sillä virtuaaliset työtilat ja kommunikointi pitävät työntekijän yhteydessä muihin. Kuitenkaan täysin ne eivät korvaa lähityöskentelyn tuomia etuja. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 42-43.)

2.3 Hajautetun työn etuja

Etätyön etuna voidaan pitää sitä, että se mahdollistaa läheisen yhteistyön asiakkaiden kanssa ja ruokkii monipuolista ammattitaitoa. Liikkuvat työntekijät mahdollistaa myös informaation ja tietotaidon leviämistä organisaation eri osien välillä, myös ulkoisiin sidosryhmiin. Liikkuvat työntekijät saavat hyvän käsityksen ja palautteen suoraan kentältä ja he tuntevat asiakkaansa huomattavasti paremmin. Liikkuvasta työstä voidaan myös käyttää käsitettä *mobiili*. Tämä käsite kuvaa muun muassa henkilöitä tai ryhmiä, jotka työskentelevät liikkuvasti, matkustellen. Tällainen työtapo edellyttää työntekijältä tahtoa ja osaamista joustavaan työhön sekä vastuunkantoa itsestään ja työstään. Mobiilin työn vuoksi työntekijä joutuu mukautumaan uusiin tilanteisiin ja ympäristöihin nopeammin, kuin samassa paikassa työskenneltäessä. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 39-40.)

Etätyössä työntekijöitä voidaan kannustaa antamalla heille enemmän vastuuta, jolloin he tulevat itsenäisemmiksi ja ymmärtävät, että heidän työpanos on organisaation kokonaistoimin-

nassa oleellista. Myös alaisten on helpompi käyttää tietotaitoaan ja kokemustaan hyväksi sekä toteuttaa heidän omia ideoitaan työssään. (Joseph 2011.) Tämä mahdollistaa alaisten olevan entistä luovempia, mutta vaatii paljon luottamusta esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen.

Päätösten tekeminen toimii hajautetussa organisaatiossa helpommin, kuin kohdistetussa organisaatiossa. Alemmat esimiehet voivat valtuutetusti tehdä joitakin päätöksiä ilman, että hän odottaa sen nousevan komentoketjussa ylöspäin päätettäväksi ylimmälle johdolle. Tällöin organisaation nopeamman reagointikyvyn ansiosta asiakkuutta ei menetetä ja asema kilpaileviin yrityksiin paranee. (Joseph 2011.)

Kasvavalle liiketoiminnalle toiminnan hajauttaminen voi helpottaa laajentumisprosessia. Esimerkiksi, jos laajeneminen johtaa uuden liiketoimintayksikön avaamiseen eri maantieteellisellä alueella, hajauttaminen mahdollistaa sen toimimisen itsenäisenä organisaationa myötäillen pääorganisaation linjaa. Näin hajautettu liiketoimintayksikkö voi reagoida helpommin tiettyihin erikoistarpeisiin, esimerkiksi myyden paikallisille markkinoille juuri niitä tuotteita, jotka vetoavat hyvin. (Joseph 2011.)

2.4 Moninaisuus

Organisaatiot ovat usein monikansallisia kokonaisuuksia, joilla toimipisteet ja sidosryhmät toimii eri maissa ja eri kulttuureissa. Suuri osa kosmetiikkayrityksistä toimii myös globaaleilla markkinoilla, jolloin yrityksen verkosto ylittää laajasti useisiin maihin ja maanosiin. Tämä vaikuttaa siihen, kuinka viestintä hoidetaan reaaliaikaisesti ja mahdollisimman tehokkaasti. Useimmiten organisaatioviestintä tapahtuuakin virtuaalisesti, paikasta riippumattomasti, Viestintää hallitsemalla voi tehostaa huomattavasti liiketoimintoja.

Mitä kansainvälisemmästä organisaatiosta on kyse, sitä suuremmalla todennäköisyydellä sen työntekijät tulevat eri taustoista ja kulttuureista. Tällaisessa työyhteisössä puhutaan useita eri äidinkieliä, elämäkatsomukset ja arvot ovat usein erilaisia, myös moraalikäsitykset voivat vaihdella suuresti. Myös ikä, sukupuoli, koulutustausta ja elämäkokemus voivat vaihdella paljon saman työyhteisön sisällä. Edellä mainitut asiat vaikuttavatkin juuri viestintään ja etenkin sen sanoman ymmärtämiseen. Kuitenkaan kirjavan työyhteisön etua ei kannata unohtaa: Eri näkökulmat voivat helposti luoda innovatiivisuuden ilmapiiriä, jolloin koko työyhteisö voi hyötyä esimerkiksi uusista toimintatapojen kehittymisestä. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 46.)

3 Organisaatioviestintä

Organisaatiossa tapahtuvat toiminnot palvelevat sen päämäärää. Strategia määrittää kuinka tuohon päämäärään päästään hyödyntäen käytettäviä resursseja. Organisaatioviestintä on yksi strategian väline, jonka tarkoituksena on vaikuttaa halutun mukaisesti. (Aula & Hakala 2000, 110.) Viestintä on siis resurssi, joten sitä on hyvä kaavailla etukäteen, opastaa ja vahtia. Se muodostaa oman osansa yrityksen tuloksen saavuttamisessa ja työn teon päämäärien täyttämässä. Ilman toimivaa viestintäjärjestelmää ei tuloksekas työnteke olisi organisaatiossa mahdollista, sillä mikään eikä kukaan voi työskennellä ilman viestintää. (Åberg 2006, 96.) Organisaatioviestintä vaikuttaa jokaiseen. Sen luonne on muuttunut yksisuuntaisesta tiedotuksesta vuoropuheluun eri sidosryhmien kanssa. (Korhonen & Rajala 2011, 33.)

Organisaatioviestinnälle ominaista ovat järjestelmälliset olosuhteet, tarkat päämäärät sekä teknologioiden käyttö viestinnässä. Leif Åberg määrittelee käsitteen näin:

”Organisaatioviestintä on prosessi jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta” (2004).

Organisaatioviestintä- käsite kattaa kaiken työyhteisön viestinnän (Juholin 2009, 23). Organisaatioviestintää tapahtuu jatkuvasti ympäriinsä ja se ilmenee esimerkiksi teksteissä, verkkoviestimissä, koulutuksissa ja sosiaalisessa mediassa (Aula & Hakala 2000, 39). Viestintä helpottaa yrityksen ylläpitämään suhteita sidosryhmiinsä, muokkaamaan brändiään, parantamaan toiminnan läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta sekä auttamaan organisaation jopa ilmenevien kriisien läpi (Korhonen & Rajala 2011, 33).

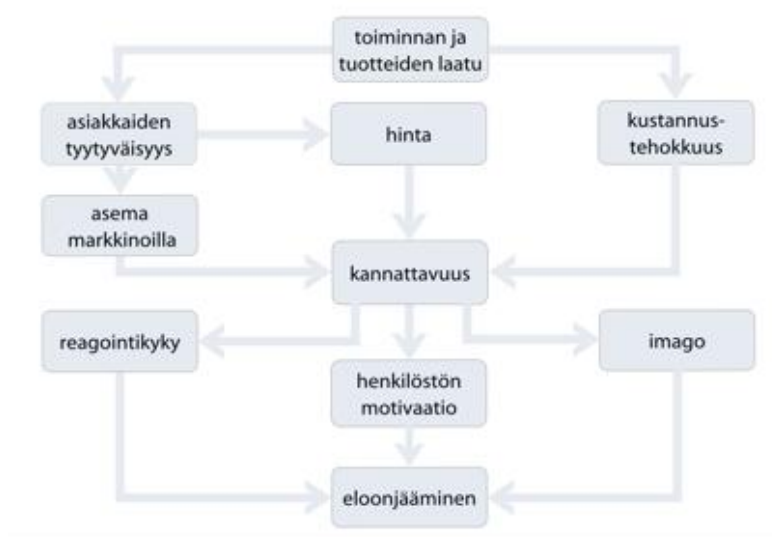
Organisaatioviestinnän yksi funktio on vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen niin työhön kuin työyhteisöönkin. Sitoutuminen on mahdollista vasta silloin, kun työntekijä tuntee organisaation perustehtävät, päämäärät ja reaaliaikaisen tilanteen markkinoilla, strategiat ja mahdolliset tulevat haasteet sekä tavoitteet. Työntekijä tuntee olevansa tärkeä palanen organisaatioita ja tahtoo tuoda oman kortensa kekoon olemalla esimerkiksi aktiivinen palautteen antaja ja kysymällä asioista, joita hän ei täysin oivalla. Viestintä muodostaa yrityskulttuuria, työilmapiiriä ja avoimuutta työyhteisöön. (Juholin 2009, 45.)

Haasteita organisaatioviestinnässä ilmenee, kun yritys jättää viestinnän toimintansa ulkopuolelle eikä ymmärrä tärkeää rooliaan viestijänä. Viestintää ei ole osattu rakentaa oikeanlaiseksi ajan tai resurssien puutteen vuoksi. Suurin osa työajasta menee päivittäisten rutiinitöiden kanssa, jolloin viestinnän kehittäminen jää lapsen kenkiin. Organisaation johto ei ole halukas sitoutumaan viestintään eikä tietoa osata hallita oikeanlaisesti. Myös turha työntekijöiden

päällekkäinen tekeminen ja epätasalaatuisuus viestinnässä häiritsevät viestinnän laatua. (Korhonen & Rajala 2011, 36.)

3.1 Hyvin viestivä organisaatio

Hyvän työyhteisön pohjalla on hyvä viestintä. Menestyvän yrityksen kulmakivenä voidaan pitää nyt ja tulevaisuudessakin hyvää viestintää. Kun viestintää vaalitaan, niin yritys menestyy. (Korhonen & Rajala 2011, 23, 33.) Hyvä viestintä on laadukkuutta ja laadulla on useita eri määritelmiä, mutta tässä yhteydessä laatu mielletään toiminnan virheettömyydeksi. Seuraavaksi haluan korostaa toiminnan laadun merkitystä koko yrityksen menestykselle.



Kuvio 2: Toiminnan laadun merkitys yritykselle (Veini 2008-2011.)

Yllä olevassa kuviossa on mallinnettu laadukkaan toiminnan vaikutusta yrityksen pärjäämiselle, eloonjäämiselle. Huono viestintä ja vuorovaikutus ovat suorassa yhteydessä myös asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen tehokkaaseen toimintaan. Menestyäkseen markkinoilla organisaation on peilattava asiakastyytyväisyyttä itseensä, toimittava rehellisesti ja joustavasti. Tärkeää on kyetä katsomaan omia viestintätoimintojaan ulkopuolisen silmin ja kehittää alati toimintaa. (Veini 2008-2011.)

Viestinnän välineiden toimivuus, organisaation jäsenien viestintätyytyväisyys, viestien tehokkuus ja niiden omaksuminen, yrityksen maine ja asiakastyytyväisyys ovat erityisiä muuttujia, joita viestinnän ammattilainen seuraa ja mittaa (Hämäläinen & Maula 2004, 119). Näistä muodostuu mielestäni monipuolinen viestinnän laadukkuus, sillä sitä on osattu katsoa useista eri näkökulmista.

Jotta työyhteisöviestintä toimisi, on sitä mitattava ja analysoitava jatkuvasti. Yksi viestinnän laadun arviointikeino on yrittää peilata oman organisaation toimintatapoja johonkin esimerkiksi yritykseen.

3.2 Benchmarking

Benchmarking on ollut viimeisten vuosien aikana suosittu käsite, jossa oman yrityksen tiettyä toimintatapaa pyritään vertaamaan toisen, ehkä menestyksekkäämmän yrityksen toimintaan. Näin analysoidaan oman yrityksen heikkouksia ja löydetään uusia kehityksen kohteita omaan toimintaan.

Nykyisin yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintatapojaan, myös viestintää. Mikäli menestyksellinen ratkaisu löytyy, esimerkilliset toimintatavat leviävät toisiin yrityksiin ja toimialoihin. Ajan kuluessa näistä toimintatavoista muodostuu itsestään selviä ja yleisesti tunnettuja käsitteitä. Joistakin yrityksistä tulee benchmarkattuja, ne ovat esikuvia tehokkuusajattelussa. (Sarala & Sarala 2010, 15.)

Benchmarking- analyysia voidaan käyttää myös viestinnän arvioimisessa ja kehittämisessä. Analyysissa ei voida kertoa mitään viestinnän tehokkuudesta, ainoastaan sen laadusta. Analyysin kohteena voi olla oman organisaation sisäinen elin, eli esimerkiksi toinen osasto. Tällöin puhutaan suorasta vertailusta, jolloin parhaaksi havaittu toimintatapa otetaan käyttöön. Toki myös kilpailevalle yritykselle voi tehdä vertailuanalyysiä, jolloin vertailu on epäsuoraa; yritys kopioi lukemansa, kuulemansa, näkemänsä perusteella toista yritystä. Analyysi voi olla myös funktionaalinen, joka useimmiten on kaikista hedelmällisin keino kehittää yrityksen laatua. Tällöin yritykset toimivat samalla kentällä, mutta eivät ole toistensa kilpailijoita, jolloin oppiminen on avointa ja kannustavaa. Neljäs tapa benchmarkata on geneerinen, jossa analysoitava yritys on täysin toiselta toimialalta, mutta prosessille pyritäänkin löytämään yhteisiä ominaisuuksia, jotka ovat vallitsevia toimialasta huolimatta. (Åberg 2000, 278)

3.3 Viestintästrategia

Strategia-käsitettä on käytetty sodankäyntitaidon yhteydessä kuvaamaan reittiä, joka kuljetaan. Talouselämän muuttuessa alati kilpailukeskeisimmäksi strategia-sana on erinomaisen hyvä kuvaamaan sitä toimintatapaa, mikä vaaditaan työyhteisössä halutun päämäärän täyttämiseksi. (Sarala & Sarala 2010, 29.)

Kun viestintästrategia on etukäteen harkittu, voi viestintäkin onnistua paremmin. Viestintästrategia kulkee organisaatiostrategian kanssa käsikädessä, oikeastaan sen tulisi sisältyä organisaatiostrategiaan. Hyvin suunniteltu viestintästrategia opastaa työyhteisön toimintaa jatku-

vasti ja sitä tulee päivittää organisaation muun kehityksen yhteydessä. (Korhonen & Rajala 2011, 26.)

Rajalan ja Korhosen (2011, 26) mukaan kokonaisvaltainen viestintästrategia pitää sisällään sidosryhmäanalyysin, ydinviestit, kanavarakenteen sekä viestinnän tavoitteet ja mittarit. Sidosryhmäanalyysi ja ydinviestit ovat näistä keskeisimmät muuttujat. Sidosryhmäanalyysi on arvio siitä, millaisia vastaanottajia viestinnällä on ja sitä on hyvä päivittää usein. Sidosryhmät on hyvä myös jakaa melko pieniin osioihin. Näin voidaan ennustaa sidosryhmien reagoiminen viestintään ja valita oikeat välineet viestiä. Ydinviestit on hyvä suunnitella etukäteen, sillä niiden tulee olla melko muuttumattomia ja yrityksen strategiaa henkiviä perusviestejä. (Korhonen & Rajala 2011, 27.)

Viestintästrategiasta on hyvä ilmetä myös kanava- ja foorumirakenne sekä tavoitteellisuus. Kanava- ja foorumirakenne määrittää ne välineet ja työkalut, joiden avulla yritys tavoittaa tärkeimmät sidosryhmänsä. Näin yrityksen on helppo toimia arjessa ja valita luontevasti ne viestinnän välineet erilaisiin viestintätilanteisiin. Lisäksi tavoitteellisuus on viestintästrategian keskeinen osa-alue. Tavoitteet on helpompi määrittää, kun ne ovat mitattavissa ja organisaation strategia on selvillä. Mikäli tavoitteita ei voi mitata, ei ne voi myöskään ohjata toimintaa ja ovat näin ollen hyödyttömiä. (Korhonen & Rajala 2011, 27.) Viestintästrategiaan on selkeyden kannalta hyvä kirjata myös viestijä, jotta työyhteisölle olisi selvää viestinnän vastuujako.

Viestintästrategia tulisi olla johdon käyttämä aktiivinen työkalu, eikä vuosittain päivitettävä dokumentti joka on olemassa, mutta sitä ei osata hyödyntää. Viestintästrategian ollessa esimiesten käyttämä organisaation osa, valuu se operatiiviselle tasolle käytäntöön. (Rajala & Korhonen 2011, 27.) Aulan & Hakalan (2000, 156) mukaan ei ole olemassa yhtä ja oikeaa viestintätapaa, sillä olosuhteet ratkaisevat.

3.4 Viestinnän suunnittelu

Tulevaa aikaa ei vielä tällä hetkellä ole olemassa, mutta sen tiedostaa tulevan. Asiat ja päätökset, joita nykyhetkessä teemme vaikuttavat tulevaisuuteemme. Viestinnän suunnittelussa on kyse päätöksenteosta, joka pohjautuu haluttuihin päämääriin. Viestinnän suunnittelu ei ole yksinkertaista, sillä siihen liittyy niin monia muuttujia, myös sellaisia joita ei voi ennakoida. Viestintää voi tapahtua yllättävissä olosuhteissa ja usean tahon toimesta. Tämän epävarmuuden vuoksi on toisaalta hyvä suunnitellakin viestintää. (Åberg 2000, 226.) Huolettisesti suunniteltu viestintä varmistaa onnistuneemman tuloksen viestinnässä ja on osana yrityksen toimivaa viestintäkulttuuria (Korhonen & Rajala 2011, 28).

Viestintä olisi hyvä ottaa mukaan vuosittaiseen liiketoiminnan suunnitteluun, sillä näin työntekijöiden on helpompi sitoutua siihen. Viestintää harjoittavien on hyvä suunnitella viestintä yksityiskohtaisemmissa osioissa ja dokumentoida suunnitelmat selkokielisesti, jotta kuka tahansa organisaation jäsen voi omaksuen tutustua niihin ja että päivitetty viestintäsuunnitelma on kaikkien saatavilla. Kun työntekijät tietävät suunnitelmista, ovat he usein tyytyväisempiä viestintään ja tietävät mitä viestinnältä odottaa ja milloin. (Korhonen & Rajala 2011, 29.)

Viestintäsuunnitelmasta ei ole yritykselle mitään hyötyä, mikäli se ei ole aktiivisessa käytössä. Viestintää suunnittelevien on hyvä tarkentaa lähiviikkojen ja -aikojen viestintä yksityiskohdaisesti ja tulevien kuukausien viestintä yleisemmälle tasolle. Viestinnän suunnittelu ja sen toimintatavat on hyvä ottaa osaksi jo uuden työntekijän perehdytysprosessia, sillä näin heille syntyy alusta alkaen positiivisempi asenne viestintään (Korhonen & Rajala 2011, 29).

3.5 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestinnäksi kutsutaan tiedon ja kokemusten vaihtoa, joka tapahtuu päivittäin tai muuten säännöllisin väliajoin organisaatiossa tai verkostoissa. Se voi tapahtua myös hajauteissa organisaatiossa virtuaalisesti, mutta toki myös kasvokkain. Jotta päivittäisviestintä toimii hyvin, vaatii se työn päivittäistä sujumista ilman suurempia hankaluuksia. Päivittäisviestintä tulee linjata tarkasti, jolloin se tehokkaasti ilmentää strategisia tavoitteita tai tulevaisuuden näkymiä tai muita ajankohtaisia asioita. (Juholin 2009, 111.)

Esimiehillä tai tiiminvetäjillä on erityinen vastuu säännöllisestä viestinnästä, sillä viestintästrategian mukaiset, nopeatkin muutokset tulee olla työyhteisön tiedossa ja käsiteltävissä. Johdon on tärkeä ilmaista selkeästi työyhteisölle säännölliset ajankohdat, milloin käsitellään yritykseen liittyviä asioita, esimerkiksi kuukausittaisen uutiskirjeen tai viikkopalaverin yhteydessä. Tällöin kaikki ovat orientoituneita ja säännöllisyys tuo luottamusta ja turvaa työntekoon. Mikäli jotakin suurta ja odottamatonta tapahtuu tässä välissä, tulee se ottaa pikimmiten esiin. Kun päivittäisviestintä sujuu omalla painollaan, sen suunnitteluun ja järjestelyyn ei tarvitse käyttää alati voimavaroja tai stressata siitä. (Juholin 2009, 112.)

Kukaan ulkopuolinen ei voi määritellä sitä, millainen sisältö organisaation päivittäisviestinnässä tulisi olla. Yrityksen sisällä tulee sopia säännöllisen viestinnän sisältö ja karsia siitä kaikki turha tieto pois. Päivittäisviestinnässä informaatiota voidaan jaotella pääasiallisesti kahteen ryhmään. On asioita, jotka työyhteisössä ovat ehdottoman tärkeitä ja asioita jotka on hyvä tietää. Jälkimmäisen kategorian asiat voidaan päivittää esimerkiksi firman intranetiin, josta jokainen työntekijä on itse vastuussa lukemaan päivityksiä säännöllisesti. Ehdottoman tärkeät - asiat ovat avainasemassa työn onnistumisen ja laadun kanssa sekä niistä päivittäisviestinnän tulee pääasiassa koostua.

Vaikka päivittäisviestintä toimiessaan voi luoda rentoa ilmapiiriä työyhteisöön ja toimii luontevana työkaluna vaikeammissakin asioissa, on syytä muistaa, että siihen ei kannata lisätä liian laaja-alaista informaatiota. Esimerkiksi uudet strategiat tai tulevat muutokset vaativat niille oman ja suunnitellun viestintämuotonsa. (Juholin 2009, 112.) Päivittäisviestintä vaatii melkein omaa viestintäyksikköä toteuttamaan itseään suuremmassa organisaatiossa, sillä tärkeänkin tiedon määrä voi kasvaa helposti suureksi ja on työlästä hallita tiedotettavia asioita. Viestinnän kanavana voidaan käyttää sähköpostia, verkkolehteä, intranetiä, painettua lehteä sekä perinteistä kirjettä, mikäli kaikilla ei ole mahdollisuutta verkkoon. Pääasia, että viestintä tapahtuu sovitun mukaisesti. Säännöllinen kanssakäyminen organisaatiossa luo yhteisöllisyyttä, joka nousee työyhteisön toiminnassa avainasemaan (Åberg 2006, 93).

3.6 Viestinnän areenat

Fyysinen työtila on oleellinen viestinnän muodostumisen ympäristö, sillä siinä työskennellään, taukoillaan, keskustellaan työtovereiden tai ulkoisten sidosryhmien kanssa. On olemassa työntekijöitä, joiden fyysinen työtila sijaitsee asiakkaan miljöössä. (Juholin 2009, 73.) Viestintää tapahtuu työyhteisössä useissa eri muodoissa, mutta haasteena onkin löytää ne kaikista parhaimmat ja tehokkaimmat viestinnän muodot. Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana viestintä on muuttunut yrityksissäkin paljon, sillä enää ei luoteta pelkästään ilmoitustauluihin, vaan verkkoviestintä on tullut jäädäkseen. Joissakin yrityksissä verkko on kokonaan korvannut perinteisiä viestintätapoja, kuten jaettavan pikatiedotteen ja ilmoitustaulut. Kuitenkin joissakin yrityksissä verkko on tullut täydentämään vanhoja viestintätapoja. (Åberg 2006, 109.)

Viestintäteknologia on muokannut päivittäistä kommunikointia huomattavasti. Viestinnän muotoja ovat muun muassa sähköposti, intranet ja facebook. Lisäksi työpaikoilla ja organisaatioissa on otettu käyttöön verkkopohjaisia työtiloja, joissa työskennellään omatoimisesti tai työryhmissä. (Juholin 2009, 74.) Intranet- ratkaisu on yrityksen sisäinen ja suljettu tietoverkko, jonka tarkoituksena on helpottaa tiedonsiirtoa ja osaamista eri paikkojen välillä. Se voi toimia talon sisäisenä tietosalkkuna, jonne tallentaa esimerkiksi tiedotteita ja vaikkapa yrityksen esittely uudelle työntekijälle. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 89.) Kuitenkin verkkoviestinnän kehittyneet sovellukset luovat ihmisille harhakuvan siitä, että teknologiasovellusten lisäksi muuta asiantuntemusta ei tarvitakaan. Edelleen ihmisten tietotaito ja sosiaaliset taidot ovat avainasemassa verkkoviestinnän onnistumiseen. (Aula & Hakala 2000, 187-188.)

Verkkoviestintä on uusi vuorovaikutuksen mahdollistava foorumi, ei ainoastaan vaillinainen ja yksisuuntainen viestintäkeino. Verkossa tapahtuva kommunikaatio ei tosin voi olla yhtä monipuolista ja - ulotteista, kun perinteinen henkilökohtainen face-to-face kommunikointi. Verkkoviestinnän sanotaan olevan vihjeetöntä, jossa esimerkiksi elekieli ja muut sosiaaliset vih-

jeet jäävät pois. Verkossa tapahtuvan viestinnän tehokkuus ja mahdollisuus viestiä kellon ympäri missä tahansa eivät peittoa tätä vihjeettömyyttä. Toisaalta vihjeettömyys voi olla hyvinkin asia, sillä lukija voi helpommin samaistua viestin kirjoittajaan. (Åberg 2006, 113.)

Yrityksen sisäisen viestinnän siirtyminen verkkoon tarvitsee sitä, että heille järjestetään uusia työskentelytiloja ja yhteydenpitokeinoja toisiinsa. Kyse on sosiaalisista suhteista, eikä pelkästään tekniikasta. (Bernoff & Li 2008, 287.) Jotta verkossa viestintä toimisi hyvin, edellyttää se luottamuksen syntyä työyhteisössä sekä työn ulkopuolella. Verkossa luottamuksen herättäminen on haaste, sillä keskustelijat eivät ole reaalisessa kohtaamistilanteessa toistensa kanssa. Luottamusta lisää sellaiset viestit, joista välittyy esimerkiksi positiiviset ja innostuneet tunteet sosiaalisten signaalien lisäksi. Tähän liittyy myös oleellisesti viestintä, joka on ennalta odotettavissa: ripeät vastaukset viesteihin, sekä palautteen anto. (Åberg 2006, 115.)

Viestintä- ja vuorovaikutusvälineitä hankittaessa on hyvä hankkia välttämättömät välineet ja välttää monimutkaisia järjestelmiä. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 109.) Mielestäni tärkeää viestinnän välineiden suunnittelussa on ottaa huomioon ympäristö jossa työyhteisöviestintä halutaan toteuttaa. Esimerkiksi pienen tiiviin työpaikan viestintä voi mutkattomimmin hoitua ilmoitustauluviestinnällä, mikäli kyseessä ei ole toimistoympäristö, jossa kaikilla on automaattisesti verkkoviestintään edellyttävät vastaanottimet käytössään. Kun kyseessä on työyhteisö, jonka jäsenet ovat liikkuvia, on syytä valita verkkoviestinnän eri välineitä, sillä näin jokainen on mahdollinen saamaan viestejä jopa toiselle puolelle maapalloa.

4 Esimiesviestintää

Åberg (2006, 93) määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti: ”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuu asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys”.

Hyvin viestivässä organisaatiossa esimiehellä on käsitys vastuustaan viestijänä ja hän haluaa, että viesti kulkee varmasti koko viestintäketjun läpi tiimilleen. Viestinnän suunnitteluun kannattaakin käyttää aikaa ja syventyä niihin asioihin, joista viestitään. Hänen tulee kommentoida viestejään, vastata ilmaantuviin kysymyksiin, selittää asioita tarkemmin herättääkseen luottamusta ja ilmoittaa myös ylemmälle johdolle, mikäli selvää vastustusta esimerkiksi muutoksista ilmenee. Mitä korkeammalle organisaatiossa mennään, sitä tärkeämmiksi esimiehen viestintäominaisuudet ja suhtautuminen siihen ovat. (Korhonen & Rajala 2011, 21.)

Hajautettua organisaatiota johtaessa tarvitaan napakkaa, päämäärätietoista ja tuloshakuista johtamistyyliä. Esimiehen tulee ottaa hajautettu kokonaisuus haltuunsa ja ohjata työyhteisöä

kohti yrityksen tavoitteita. Hänen tulee myös varmistaa ja kerrata organisaation tavoitteita useammin, sillä työn tarkoitus ja tavoite eriytyy helposti työntekijöiden yksittäisiksi tavoitteiksi, jotka ovat erisuuntaisia yrityksen tavoitteiden kanssa. Erityisominaisuuksia hajautettua organisaatiota johtavalle esimiehelle on huomaavaisuus, huomiointi, empatia ja kuuntelemisen taito. Esimiehen on myös luotettava alaistensa työmotivaatioon ja ammattitaitoon, sillä liika valvonta kuormittaa kaikkia organisaation jäseniä. Valvonnan sijaan on hyvä keskittyä innostavaan tukeen, vuorovaikutukseen ja informointiin. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 84-85.)

4.1 Sisäinen viestintä

Vaikka viestintä on noussut viime vuosikymmenien aikana entistä arvostetummaksi resurssiksi, jää sisäinen viestintä useimmiten ulkoisen viestinnän jalkoihin. Moni kokee sisäisen viestinnän hyödyttömänä toimintona, jossa pakollisia tiedotteita väsätään ja jotka vastaanottajat myös suoraan deleteivat sähköpostilaatikostaan. Mikäli sisäiseen viestintään panostetaan kunnolla, lisää se jokaisen työntekijän työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen. (Korhonen & Rajala 2011, 35.) Mitä suuremmasta organisaatio on kyseessä, sitä isompi ongelma sisäisestä viestinnästä useimmiten syntyy. Tieto virtaa hyvin johdosta työntekijöiden suuntaan, mutta päinvastaiseen suuntaan se ei kulje. (Bernoff & Li 2008, 274.)

Sisäisen viestinnän pääfunktiona on jakaa organisaation sisällä informaatiota, joka ilmenee samassa muodossa ja samaan aikaan laajalle joukolle (Åberg 1997, 211). Esimiehellä on avainasema nimenomaan sisäisessä viestinnässä, sillä suurin osa työntekijöistä hakee omaan työhönsä ja työympäristöönsä liittyviä tietoja suoraan esimieheltä. Sisäisen viestinnän pääfunktiona on jakaa yrityksen sisällä tärkeitä tiedotettavia asioita kaikille työntekijöille. Tiedottaminen tapahtuu samanaikaisesti kaikille sekä viestin muoto pysyy samana. Esimiehen tehtävä on muokata ylempää tuleva tiedote sellaiseen muotoon, jossa omaa yksikköään koskevat asiat on selkeästi esitetty ja mahdolliset muutokset havainnollistettu helppolukuisiksi kokonaisuudeksi. Tämän tulisi kuulua hyvän johtajan arkirutiineihin. (Åberg 2006, 110-111.)

Sisäisen viestinnän yksi ominaisuus onkin muokata sisäistä toimintaa ja ulkoista yrityskuvaa yhdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi (Korhonen & Rajala 2011, 83). Hyvin hoidettu sisäinen viestintä sekä työyhteisökulttuuri säteilee ulospäin. Uutta toimintatapaa julkistaessa muutkin organisaation työntekijät joutuvat vastaamaan syntyviin kysymyksiin, kuin liikkeenjohto. Sidoryhmät ovat kiinnostuneita tulevista muutoksista ja niiden vaikutuksista yhteistyöhön tai omaan työhönsä. Tällaisen muutosviestin tulee olla avointa ja yhdenmukaista työyhteisön sisällä ja ulkopuolella. Työntekijöiden tietoisuus ja tyytyväisyys luo uskoa yrityksen tulevaisuuteen, kun taas epä tietous ja huono ilmapiiri voi luoda monivuotisen maineongelman, josta on vaikea päästä eroon. (Hämäläinen & Maula 2004, 43-44.)

Sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että alainen ja esimies on henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa keskenään, etenkin jos kyseessä on ns. lähiaiheet: oma työ tai yksikkö (Åberg 2006, 110). Tehokas sisäinen viestintä onkin vuorovaikutuksellista dialogia (Korhonen & Rajala 2011, 83). Tämä luo haasteen etätyötä johtaville esimiehille, joiden alaiset pääsevät harvoin kasvokkain juttelemaan edellä mainituista lähiaiheista. Esimiehen tulee olla vuorovaikutukseen ja viestinnässään alaisten kanssa erityisen aktiivinen. Etätyössä tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä yhteydenpitoa puhelimitse. Seuraavassa kuvassa näkyy esimerkkejä sisäisen viestinnän ulottuvuuksista:



Kuvio 3: Sisäisen viestinnän ulottuvuuksia (Korhonen & Rajala 2011, 84.)

Kuten kaikesta muustakin toiminnasta, työyhteisön ylin johto vastaa myös työyhteisöviestinnästä, jolloin vastuu on jakamaton. Kuitenkin delegoinnin ansiosta tämä vastuu jakautuu useamman ihmisen kesken. Kansainvälisessä yrityksessä toimitusjohtaja vastaa koko yrityksen viestinnästä, mutta esimerkiksi Suomen aluepäällikkö vastaa Suomessa työskentelevien alaisten viestinnästä. Näin vastuu jakautuu ja valuu myös alaspäin. (Åberg 2000, 247.)

Hajautuneessa organisaatiossa viestinnässä ilmeneviä ongelmia voi selittää esimiehen tottumattomuudella erilaisen toiminnan malliin. Useimmiten ei ole myöskään paneuduttu haasteisiin, joita erillään työskentelevien tiimien ja ihmisten johtamisessa ilmenee. Toimintatapoja hajautuneeseen organisaatioon ei voi lainata suoraan yleisistä käytännöistä, jotka ovat toki

toimivia perinteisissä ja paikallisissa työolosuhteissa. Näitä toimintamalleja ja - tapoja tulee haastaa löytäen ne parhaat ja sopivimmat tavat toimia osana monikansallista organisaatiota. (Hakonen, Kokko & Vartiainen 2004, 18.) Verkkijohtaminen on ainoa keino johtaa hajautettua organisaatiota. Näin saavutetaan myös hyvä kustannus/hyötysuhde. (Åberg 2006, 116.)

4.2 Esimies verkossa

Nykyisin organisaatioissa esimiehen ja alaisen välinen kommunikointi tapahtuu entistä enemmän välillisesti verkkoviestinnän kautta. Johtamisen välineenä käytetään lisääntyvästi sähköpostia ja normaaliin työpäivään kuuluvat matkapuhelin ja tekstiviestit. Sähköpostin välityksellä tapahtuvan esimiestyön etuina ovat tietyt tekniset ominaisuudet, viestintä riippumatta paikasta tai ajasta, sisältöön vaikuttavat asiat sekä tekijät, jotka helpottavat työolosuhteita. Sähköpostiin saa lisättyä vaivattomasti haluamia liitteitä, useita vastaanottajaryhmiä sekä nopea kommentointi ja palautteen anto on mahdollista. Myös sähköpostit jäävät virtuaalisen postilaatikon muistiin, jolloin niihin on helppo palata jälkikäteen. (Åberg 2006, 116.)

Verkkoviestintä myös muuttaa kielenkäyttöä, sillä sisällöt ovat viihteellisempiä ja rennompia sähköpostiviestissä. Työolosuhteisiin vaikuttavat tekijät tulevat ilmi silloin, kun palaverionnin tarve on pienempi sähköpostin ansiosta, jolloin johtamista voi tapahtua jatkuvasti muiden töiden ohessa. Myös sähköpostitse on mahdollista lähestyä tahoja, joihin ei muuten tulisi samalla tavalla otettua yhteyttä. (Åberg 2006, 116.)

Verkkijohtamisen heikkous piilee sen teknisyydessä: Massajakelussa liian moni saa turhaan viestejä, kuitenkin ”varmuuden vuoksi”. Lisäksi osoiterekisterin ylläpito on aikaa vievää ja haastavaa, mutta myös todella tärkeää. Usein myös vahinkoviestit ovat noloja virheklippauksia, kun vastaanottaja olikin täysin väärä ja esimerkiksi arkaluontoinen sähköposti ei tavoittanutkaan oikeaa henkilöä. Haasteena verkkoviestinnässä on myös tunnetilojen välittäminen, jolloin hymiöt ovat suosittuja ”äänensävyä” kuvaajia. (Åberg 2006, 117.)

Suuren sähköpostitulvan alta on myös vaikea havaita tärkeitä viestejä, sillä roskapostitulva aiheuttaa epäluottamusta saapuviin meileihin. Uudet tavat kirjoittaa ja ilmaista itseään uusilla nettislangeilla ovat kehittyneet verkon ansiosta, joka aiheuttaa haasteen niin lähettäjälle kuin vastaanottajallekin. Tuotetun tekstin tulisi tulla toimeen itsekseen, sillä sen apuna eivät ole äänensävyt, elekieli tai intonaatiot. Tekstissä voi olla sanavirheitä, huonoja otsikointeja tai valtavasti asiaa, turhaakin. Tällaisissa tilanteissa väärinkäsityksiä syntyy helpommin, jolloin niiden selvittelyyn kuluva aika syö verkkoviestinnän tehokkuutta. (Åberg 2006, 117.)

Mikäli yritys on riippuvainen verkkoviestinnässä, on esimies avainhenkilö näyttämään esimerkiksi teknologian käytössä. Jos hän ei osallistu aktiivisesti verkossa viestimiseen, on sitä turha

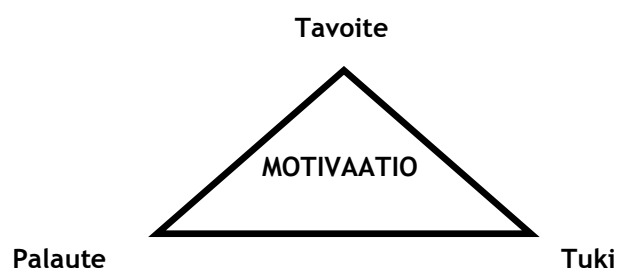
odottaa myöskään työntekijöiltä. Verkkoviestintäkulttuuri ei synny hajautettuunkaan organisaatioon itsestään, vaan siihen fokusoimiseen, kannustamiseen ja markkinointiin vaaditaan esimieheltä aikaa ja tukea. (Bernoff & Li 2008, 288.)

Verkkojohtamisen säännöt ovat kuitenkin samoja kuin perinteisessä johtamisessa: ihmisiä tulee kohdella arvostaen ja kunnioittaen (Juholin 2009, 191). Hyvässä verkkoviestinnässä esimiehen on syytä miettiä aluksi sitä, milloin on hyvä käyttää viestintään verkkoa ja milloin muita viestinnän kanavia. Tärkeää on myös olla vuorovaikutteinen, eli reagoida saapuviin viesteihin, vaikka niihin ei heti ehtisikään syventyä. Viestin muotoon on hyvä kiinnittää huomiota - napakat, informatiiviset, avoimet ja positiiviset viestit synnyttävät harvemmin väärinkäsityksiä. Lisäksi esimiehen on hyvä päivitellä säännöllisesti vastaanottajalistaa, arkistoida ja poistaa viestejä, sekä tarkistaa viesti vielä kerran ennen lähettämistä. (Åberg 2006, 118.)

Jotta esimies saisi mahdollisimman monen työntekijän osallistumaan verkkoviestintään, tulee muistaa että painostaminen ei ole oikea keino. Varsinkaan silloin, jos työkalut ovat puutteelliset ja esimerkiksi teknologia ei toimi. Rohkaisu ja kannusteet puolestaan ovat toimivampia keinoja. Kun verkkoviestintä havaitaan hyödylliseksi, hyväksytään se myös työntekijöiden keskuudessa helpommin. Kyse ei ole teknologian täydellisestä valjastamisesta, vaan työyhteisön toimintatavan hallinnasta ja muuttamisesta. (Bernoff & Li 2008, 289-292.) Esimiesten mukaan sähköpostitse johtaminen ei ole paras tapa motivoida työntekijöitä tai delegoida suurempia toimeksiantoja. (Åberg 2006, 118.)

4.3 Motivointi

Motivaatio merkitsee sitä, että henkilö suuntautuu tekemään jotakin ja tähän vaikuttaa asetetut tavoitteet. Motivaatio voi olla ulkoista, jolloin työntekijä välineellisesti suorittaa työn odottaakseen vastineeksi esimerkiksi parempaa asemaa, palkkaa tai kehuja. Sisäisen motivaation lähtökohtana on saavuttaa tavoite sen itsensä vuoksi. (Jalava & Matilainen 2010, 166.) Työntekijöiden motivointi on tärkeää esimiesten työssä, jotta työn tulos olisi parempi ja toiminta kannattavaa. Motivaatioperustana toimii seuraavanlainen kaavio:



Kuvio 4: Motivaatioperusta (Jalava & Matilainen 2010, 165.)

Motivaatioperustaan kuuluu kolme muuttujaa: Tavoitteen asettaminen, palautteen anto sekä työntekijän toiminnan tukeminen. Tavoitteet ovat työnteossa kaiken lähtökohtana, jotka auttavat työntekijää keskittymään työnteon kannalta oleellisiin asioihin. Hyvät tavoitteet usein antavat positiivista energiaa työhön. Tavoitteet auttavat sisukkuuden, kärsivällisyyden ja omistautumisen syntymiseen ja vaikuttavat myös yksilön oppimiseen. Tavoitteiden on oltava selkeitä, jotta motivaatiota voi syntyä ja tämä usein vaatii keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä. Selkeyteen kuuluu lisäksi se, että tavoiterakenne on ymmärrettävissä eikä se sisällä häiritseviä piilotavoitteita.

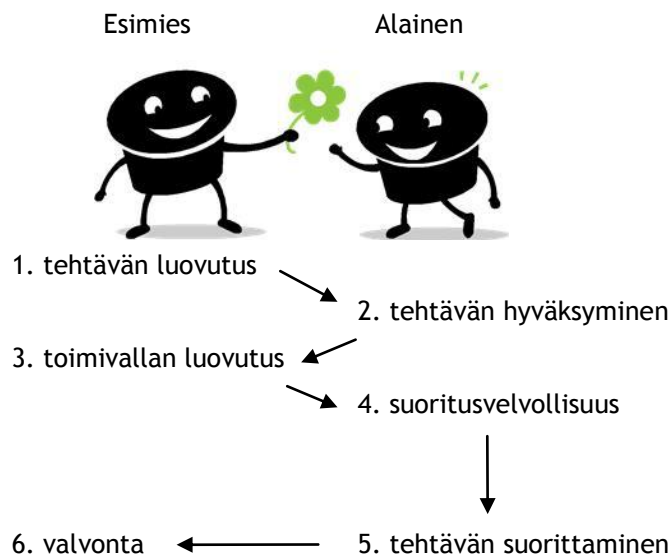
Sitoutuminen tarkoittaa sitä että työntekijä hyväksyy tavoitteet ja antaa oman työpanoksensa sen saavuttamiseen. Tämä on oleellista itseohjautuvuuden vuoksi, sillä sitoutunut henkilö toimii itsenäisesti, eikä häntä tarvitse koko ajan käskä työhön. Paras sitoutuminen syntyy silloin, kuin henkilö saa itse osallistua oman työnsä suunnitteluun. (Åberg 1997, 153.) Useimmiten hyväksyttävä ja sitouttava tavoite on työntekijän arvopohjan kanssa samansuuntainen ja se koetaan oikeana. Tavoitteiden asettaminen tulee kuitenkin tehdä realiteettien rajoissa - ei vaatia työntekijöiltä mahdottomuuksia. (Jalava & Matilainen 2010, 166.)

Tehdystä työstä heijastetaan palautteen muodossa työntekijälle takaisin tietoa ja sen lähtökohtana on oleellisesti aiemmin asetettu tavoite. Palaute rakennetaan huolellisesti ja vakavasti, sillä sitä tulee pystyä perustelemaan faktoin. Palautetta antaessa on hyvä tehdä katsaus myös tulevaisuuden kehitysnäkymiin nykyhetken lisäksi. Tunnepurkaukset eivät kuulu palautteeseen, vaan tilanteen tulisi olla positiivinen ja tasapainoinen. Kun palautteen saajaa kunnioidaan voi tälle antaa myös korjaavaa palautetta, asioista mitä hän voisi tehdä toisin. Hyvän palautekeskustelun avulla työntekijät oppivat itsensä arviointiin ja ovat itsenäisemmin ohjautuneempia. (Jalava & Matilainen 2010, 168.) Positiivista palautetta tulisi työntekijälle antaa aina aiheen tullessa (Åberg 1997, 163).

Työyhteisön tuki lisää työntekijän sitoutuneisuutta (Åberg 1997, 153). Työntekijä voi saada tukea tavoitteelliseen työhön esimieheltään tai työkavereiltaan. Esimiehen valmennus ja koulutus ovat esimerkki tällaisesta tuesta. Kollegoiden kesken auttaminen tapahtuu silloin, kun heidän välillään ei ole kilpailua ja ongelmien ratkaisun tiedostetaan helpottavan koko organisaation toimintaa. Tuki tarkoittaa myös ongelmanratkaisun lisäksi psyykkistä tukea, esimerkiksi kuuntelua työn aiheuttamasta kuormituksesta. Kun työntekijä saa tukea, pienenee työn rasittavuus ja työteho suurenee, sillä ratkaisemattomat ongelmat vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin. Myös työntekijän itseluottamusta on hyvä huomioida positiivisen huomion ja palautteen avulla, sillä tällaiset henkilöt uskaltavat asettaa itselleen vaativampia tavoitteita, sitoutuvat niihin paremmin ja löytävät usein itselleen uusia luovia työtapoja. (Jalava & Matilainen 2010, 169.)

4.4 Delegointi

Delegointi on toimintoprosessi, jossa esimies luovuttaa alaiselle tai työtiimille tehtävän ja toimivallan, joiden tarkoituksena on edistää tavoitteisiin pääsemistä. Hyvin toteutunut delegointi vaatii viestinnältä paljon. Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan delegointiprosessin vaiheita. (Åberg 1997, 96.)



Kuvio 5: Delegoinnin vaiheet (Åberg 1997, 97.)

Vaiheet ovat melko yksinkertaiset, mutta aina kaikki ei toimi prosessin mukaisesti. Työtehtävää luovuttaessa on tärkeää, että esimies tarpeeksi selkeästi täsmentää tehtävän alaiselle olettamatta, että puoli sanaa tai elettä riittää kuvaamaan haluttua toimintoa. Tällaisista tilanteista seuraa helposti väärinymmärryksiä jolloin työ voi jäädä tekemättä tai hoidetaan huonommin. Täsmennettäessä on pyrittävä markkinoimaan tehtävä alaisen henkilökohtaiseksi haasteeksi ja näin sitouttaa hänet siihen. Myös työntekijän tulee ilmaista selkeästi ymmärtäneensä annettu työtehtävän ja kysyä mahdollisista epäselvistä asioista. Näin työntekijä hyväksyy tehtävän suoritettavakseen. (Åberg 1997, 96-98.)

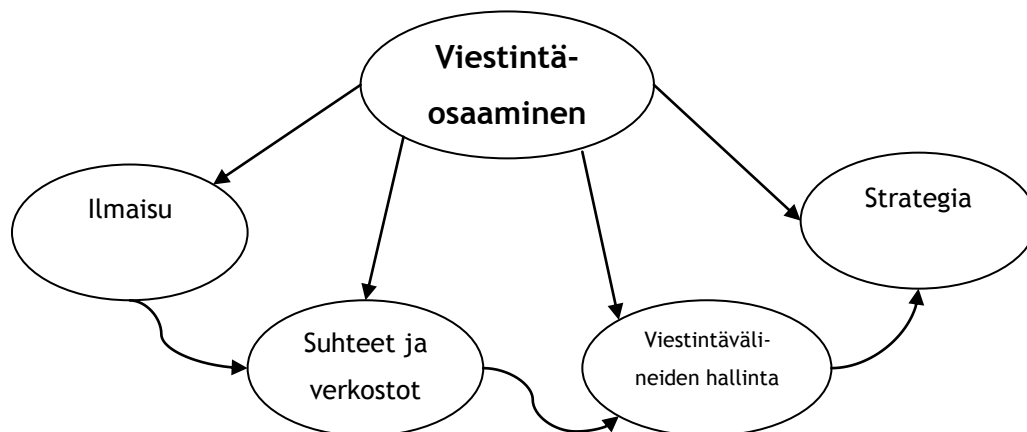
Työn suorittamisen kannalta on myös tärkeää että esimies antaa tarpeeksi toimivaltaa kolmannessa vaiheessa työntekijälle esimerkiksi kuinka paljon rahaa ja muita työvälineitä alaisella on hyödynnettävissään. Muuten tehtävän suoriutuminen vaikeutuu ja alainen joutuu jatkuvasti pyytelemään lisävaltuuksia itselleen. Valvomisen voi suorittaa liian tarkoin tai liian välinpitämättömästi ja molemmista syntyy hankaluuksia työn toteutukseen. Esimiehen tulee

uskaltaa antaa ohjat alaiselle ja luottaa delegoidessaan työtehtäviä. Joskus esimies kokee oman asemansa uhatuksi eikä tahdo että kukaan muu on kykenevä tekemään hänen työtehtäviään. (Åberg 1997, 96-98.)

4.5 Työntekijän viestintä tukee esimiestyötä

Työntekijän olennaiseen osaamiseen liittyy se, että hän kantaa vastuunsa työntekoprosessista välivaiheineen. Hänen työkuvaan kuuluu muun muassa aktiivinen oman työn kehittäminen, osaamisen jakaminen kollegoille ja muiden kouluttaminen. Kuitenkaan pelkkä virheetön työn tekeminen ei riitä, vaan oman roolin ymmärtäminen organisaation palasena on tärkeää. Organisaation jäsenyys tarkoittaa sitä, että sitoutuu olemaan johdettavana ja ymmärtää yhteiset päämäärät ja säännöt. Pitkä kokemus samassa organisaatiossa voi olla jopa haitallista työntekijälle, sillä työntekotavat yksipuolistuvat ja uusia toimintapojan kohtaan esiintyy muutosvastarintaa. (Mönkkönen & Roos 2010, 146.)

Viestintäosaaminen on joillakin työntekijöillä synnynnäistä, mutta osaamista voi myös kehittää. Kommunikaatiota ei voi syntyä ilman viestintäosaamista. (Juholin 2009, 30.) Seuraavassa kuvassa on jaoteltu viestintäosaamisen neljää eri osa-aluetta:



Kuvio 6: Viestintäosaamisen osatekijät (Juholin 2009, 31.)

Ensiksi työtä tekevällä henkilöllä tulee olla kyky ilmaista mielipiteitään puhuen ja kirjoittaen sekä valmius käydä vuorovaikutteista keskustelua eri viestinnän muotojen avulla. Toinen viestintäosaamisen osa-alue muodostuu suhteista työkavereihin, yrityksiin, asiakkaihin tai oman alan toimijoihin. Kolmas viestintäosaamisen ulottuvuus on kyky hallita erilaisia viestintävälineitä, esimerkiksi puhelinta, Internetiä, sähköpostia ja intranetiä oman toiminnan ja tavoitteiden edistämiseksi. Strategia on viestintäosaamisen viimeinen osa-alue, joka määrittää sitä kuinka työntekijä yhdistää näitä muita osaamisen osa-alueita hyväksi eri tilanteissa. (Juholin 2009, 30-31.) Viestinnän toiminnan edellytyksenä on siis vuorovaikutteisuus ja viestintäosa-

minen. Viestinnässä palaute on informaatiota siitä, että vastaanottaja on jotenkin reagoinut saamaansa viestiin. Viestin lähettäjällä on useimmiten jokin tavoite, miksi hän haluaa palautetta takaisin itselleen analysoitavaksi. (Åberg 2000, 32.)

Organisaatiossa osaaminen ja oppiminen ovat toimintakyvyn perusedellytyksiä, vaikka niitä voidaan hyödyntää vasta silloin, kun työympäristö sen mahdollistaa ja työntekijältä löytyy tarvittavaa motivaatiota. Koulutuksia järjestetään, mutta ne usein menevät kuuroille korville edellä mainittujen työvälineiden puutteiden vuoksi. Osaamisesta tulee työntekijän mahdollisuus toimia paremmin, mutta usein se jää hukkuvaksi toimintapotentiaaliksi. Monen työyhteisön ongelma onkin, että henkilöstön osaamisresurssit jäävät syystä tai toisesta käyttämättä. (Sarala & Sarala 2010, 35.)

Henkilöstö on vastuullisessa yritysviestinnässä avainasemassa, vaikka sen roolia on vähätelty kautta aikojen. On automaattisesti ajateltu, että yrityksen johdon ja henkilöstön viestintä on täysin linjassa toistensa kanssa, vaikka näin ei kuitenkaan ole. Joissakin tapauksissa työntekijät kokevat asiat päinvastoin, mitä yrityksen johto antaa ymmärtää ulospäin esimerkiksi asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yritysten tulisikin päästä siitä ajatuksesta eroon, että henkilöstö on viestinnän kohderyhmä ja hyväksyä sen rooli yhtenä tärkeänä viestijänä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 66-68.) Työtyytyväisyys ja viestintätyytyväisyys kulkevatkin käsi kädessä. Kun työntekijä on tyytyväinen yritysviestintään, on hän motivoituneempi ja tyytyväinen työhönsä, kuin viestintään tyytymätön työntekijä. (Åberg 2000, 214.) Henkilöstön positiivinen viestintä ulospäin on suurempi, kun se on otettu mukaan suunnittelemaan yritykseen liittyviä asioita, esimerkiksi yrityskuvaa ja viestintästrategiaa (Kuvaja & Malmelin 2008, 66-68).

Organisaatiossa jokaisella työntekijällä on omat roolinsa viestinnässä. Hyvin onnistunut viestintä edellyttääkin, että jokainen organisaatiossa työskentelevä tiedostaa viestintävastuunsa, esimerkiksi olemalla aktiivinen viestintäprosesseissa. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä tarjoaa monipuolista tiedonjakoa muun muassa työkavereilleen ja esimiehelleen, sekä on halukas saamaan tietoa vastaan ja tarpeen tullen myös etsimään sitä. On myös tärkeää, että työntekijä itse tuo tietoisuuteen tärkeitä viestittäviä asioita, sekä antaa palautetta viestinnän kulusta. (Korhonen & Rajala 2011, 16-20). Kukaan työntekijä ei voi eikä saakaan sanoa, että tiedonkulkeminen ei ole hänen vastuullaan (Juholin 2009, 97).

Yrityksen sisällä työntekijän viestintä on vuorovaikutteinen prosessi, eikä yksipuolinen tapa kommunikoida. Prosessissa kysytään tiedosta, etsitään ja hankitaan sitä, tämän jälkeen mietitään sisältöä tarkemmin, ymmärretään ja käytetään työssä. Lopulta tietoa jaetaan kollegoille tai tallennetaan se ylös, jotta se on jonkun muun hankittavissa. Viestintä, tiedonvaihdanta ei onnistu ilman vuorovaikutusta ja yhdessä toimimista. (Juholin 2009, 98.) Työntekijän tulee kyetä toimimaan itsenäisesti, mutta kuitenkin sääntöjä mukaillen. Työntekijällä on oltava

ajanmukaista pelisilmää siitä, mistä asiasta kannattaa kysyä ja mitä milloinkin esittää. Ongelmanratkaisukyky ei kehity jos tämä roikkuu esimiehen helmassa jatkuvasti. (Mönkkönen & Roos 2010, 147.)

Viestintää tutkittaessa on todettu lähettäjäkeskeisen ajatuksen muuntuneen vuorovaikutusmalleihin ja tapoihin joiden keskiössä on vastaanottaja. Työntekijä ei ole vain passiivinen objekti, joka vastaanottaa viestejä ja odottaa niiden saapumista luokseen vaan monipuoliseen vuorovaikutukseen kykenevä, aktiivinen aikaansaaja. (Åberg 2006, 110.) Organisaatiossa viestinnän onnistuminen ilmenee muun muassa työntekijöiden motivoituneempana toimintana, oman työn kokemisena tärkeäksi sekä parempana asiakaspalveluna (Hämäläinen & Maula 2004, 119).

5 CASE: L’Oreal Produits De Luxe International TREMEA

Olen toteuttanut opinnäytetyöni yhteistyössä L’Oreal Produits De Luxe International TREMEA:n kanssa. Yhteyshenkilönäni on ollut Suomessa toimiva Skandinavian alueen esimies/LPD Regional Manager Katja Sariola. Kyseessä on L’Orealin suurkonserni, joka johtaa globaalia kosmetiikkamarkkinaa ja jolla on useita tytäryhtiöitä. L’Oreal on yrityksenä 102-vuotias, ja jonka vuosituotto vuonna 2010 oli 19,5 miljardia euroa. L’Oreal - konsernilla on omistuksessaan 23 brändiä ja työntekijöitä on yhteensä 66 600. Yritys toimii tällä hetkellä 130 maassa. L’Oreal Produits De Luxe International TREMEA on yksi näistä tytäryhtiöistä, jonka toimialueena on maailmanlaajuisesti Travel Retail, eli verovapaa myynti lentokentillä ja laivoilla. Nimi TREMEA tulee sanoista: Travel Retail Europe, Middle East and Africa. Suoraan Ranskan alaisuudessa toimivan L’Oreal Produits De Luxe TREMEA:n lisäksi lähes jokaisella maalla on myös eriytettyä maakauppaa, joka hoitaa maan sisäisen myynnin. (Sariola 2011.)

L’Oreal Produits De Luxe TREMEA:n organisaation rakenne alkaa Pariisista, jossa sijaitsee sen pääkonttori. Siellä työskentelevät Area Managerit, eli aluejohtajat, jotka ovat jaettuna brändeittäin kolmeen: Lancôme, PCI (tuoksut) ja Beaute (Biotherm, Yves Saint Laurent & Helena Rubinstein). Area Managerit on jaettu 7 alueen kesken, ja heillä on täten 7 assistenttia, eli yksi per alue. Pariisin pääkonttorilla on myös erilliset osastot logistiikalle, markkinoinnille, mainonnalle ja koulutuksille. (Sariola 2011.) Tekstissäni mainitsemani L’Oreal Produits De Luxe tarkoittaa juuri tätä Travel Retail markkinoilla toimivaa organisaatiota, joka toimii Suomessa.

Suomessa organisaation toimintaa pyörittävät esimies eli aluepäällikkö Katja Sariola, kaksi tuotekouluttajaa, yksi toimistoassistentti, 16 konsulenttia sekä kausittaiset promootiomyyjät, joita on tällä hetkellä viisi kappaletta. Esimiehen, kouluttajien sekä assistentin pääpaikkana on konttori, joka sijaitsee Helsingin Kalasatamassa, Lautatarhankatu 6:ssa. Kyseinen organi-

saatio toimii hajautetusti, joten esimiehen ja kouluttajien työnkuvaan kuuluu viikoittainen matkustaminen ympäri Skandinaviaa.

Suomesta käsin toimivan organisaation myyntialueena on Skandinavian laivaliikenne, jossa myyntipisteitä kertyy noin 50 kappaletta, sekä Suomen, Baltian ja Islannin lentokentät, joissa myyntipisteitä on noin 20 kappaletta. Konsulentit eli ”Beauty Advisorit” työskentelevät liikkuvasti eri myymälöissä, joissa työskentelee noin 600 myyjää asiakasyrityksien omana henkilökuntana. Laivat ovat myyntipisteinä lentokenttiä haasteellisimpia niiden jatkuvan liikkuvuuden vuoksi. (Sariola 2011.)

L’Oreal Produits De Luxen portfolioon sisältyy monia maailmanlaajuisesti tunnettuja brändejä; Lancôme, Yves Saint Laurent, Biotherm, Helene Rubinstein, Giorgio Armani, Diesel, Ralph Lauren, Stella McCartney, Cacharel ja Victor & Rolf. Tämä suuri määrä selektiivistä kosmetiikkaa luo haasteen konsulenteille olla ajan tasalla tuoteperheiden kanssa. Lisäksi kosmetiikkamarkkinoille julkaistaan näiltä brändeiltä noin 150 uutuustuotetta vuosittain. Toki myös joidenkin tuotteiden suosio hiipuu ajan myötä ja näiden tuotteiden on aika jättää markkinat ja tehdä tilaa uusille myyntisuosikeille.

Uutuustuotteet lanseerataan kolmessa syklissä: tammikuu-huhtikuu, toukokuu-elokuu ja syyskuu-joulukuu. Näitä sesonkeja edeltää aina muutaman päivän pituiset uutuuskoulutukset omille Beauty Advisoreille. Näissä koulutuksissa käydään läpi syvällisesti tuotetietoutta uutuustuotteista ja myyntitekniikoista, sekä myös otetaan katsaus tulevaisuuteen ja käydään läpi mennyttä sesonkia. Koulutuksissa käydään läpi myös poistettavat visuaalikuvat ja valikoimista poistuvat tuotteet. Kyseisinä päivinä kaikki yrityksen konsulentit pyritään saamaan koulutukseen, sairaustapauksia lukuun ottamatta. Päivän mittaisia uutuuskoulutuksia järjestetään myös laivojen ja lentokenttien henkilökunnalle, jossa tulevan kauden tuotetietous tiivistetään hieman lyhyempään muotoon. Kaikki myyjät eivät valitettavasti pääse osallistumaan näihin uutuuskoulutuksiin kerralla, sillä myymäläthän ovat auki myös koulutusten ajankohtana. Tästä johtuen jokaista koulutusta järjestetään tietyille ryhmälle ainakin kaksi.

6 Lähteet

Aula P. & Hakala S. 2000. Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat.

Bernoff J. & Li C. 2008. Verkkovalta. Voittaminen sosiaalisten teknologioiden maailmassa. Suomentaja Tillman M. Helsinki: Tietosanoma

Hakonen M., Kokko N. & Vartiainen M. 2004. Hallitse Hajautettu Organisaatio. Helsinki: Talentum.

Hämäläinen V. & Maula H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä

Jalava U. & Matilainen R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Turku: Tammi

Juholin E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor.

Juholin E. 2009. Viestinnän vallankumous. 2. painos. Helsinki: WSOYpro

Korhonen N. & Rajala R. 2011. Viestinnän Prosessointi. Koreografia Kaaokselle. Helsinki: Talentum.

Kortetjärvi-Nurmi S, Kuronen M-L. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita

Kuvaja S. & Malmelin K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Helsinki: Edita

Mönkkönen K. & Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Helsinki: UNIpress.

Sarala A. & Sarala U. 2010. Oppiva organisaatio. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor

Åberg L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä

Åberg L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä

Internet lähteet

Engeström 1987. Toimintajärjestelmän rakenne. Viitattu 2.10.2011.
http://avoin.org/images/9/98/Toimintaj%C3%A4rjestelm%C3%A4n_rakenne.jpg

Joseph C. 2011. The Advantages of a Decentralized Organizational Structure. Viitattu 22.11.2011.
<http://smallbusiness.chron.com/advantages-decentralized-organizational-structure-603.html>

Makeupart.net. 2011. Viitattu 22.11.2011.
<http://www.nexternal.com/makeup/images/ty03bcl1.jpg>

Veini M. 2008-2011. Laadusta käsitteenä. Viitattu 2.11.2011.
<http://www.veini.net/laatu.html>

Åberg L. 2001. Johdatus viestintään, neljäs luento. Viitattu 3.8.2011.
<http://www.mv.helsinki.fi/home/aberg/jv0104/sld001.htm>

Ahuja M. & Carley K. 1998. Network Structure in Virtual Organizations. Viitattu 23.11.2011.
<http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/ahuja.html>

Julkaisemattomat lähteet

Sariola K. 2011. L'Oreal Produits De Luxe TREMEAN yritysesittely. 22.11.2011.

Kuviot

Kuvio 1: Organisaation toimintajärjestelmä (Engeström 1987.).....	7
Kuvio 2: Toiminnan laadun merkitys yritykselle (Veini 2008-2011.)	12
Kuvio 3: Sisäisen viestinnän ulottuvuuksia (Korhonen & Rajala 2011, 84.)	19
Kuvio 4: Motivaatioperusta (Jalava & Matilainen 2010, 165.).....	21
Kuvio 5: Delegoinnin vaiheet (Åberg 1997, 97.)	23
Kuvio 6: Viestintäosaamisen osatekijät (Juholin 2009, 31.).....	24